PSITEST RAJAC

CLIMATUL PSIHOSOCIAL LA RAJAC IAŞI

Studiu realizat de:

- Societatea de psihologie aplicată *PSITEST*
- Cabinetul de psihologie *RAJAC*

IAŞI
august-octombrie 1998

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

CUPRINS

- Obiective şi metodă
- Sinteza rezultatelor, concluzii, sugestii
- Comparaţie cu perioada precedentă
- Opinii privind perspectivele întreprinderii
- Climatul psihosocial astăzi

  Introducere în studiul climatului

  Evaluare globală; identificarea punctelor tari/ slabe şi descrierea lor

  Evaluarea dimensiunilor climatului şi descrierea lor (dimensiunile 1-14)

  Analiză comparativă pe categorii de personal

ANEXE

1. Compoziţia şi gradul de reprezentativitate a eşantionului luat în studiu
2. Ierarhizarea elementelor descriptive ale climatului

OBIECTIVE ŞI METODĂ

Studiul realizat la RAJAC Iaşi a avut scopul de a furniza conducerii firmei un **diagnostic descriptiv** al climatului psihosocial din întreprindere.

Pentru a fi pe deplin edificatoare, rezultatele studiului nostru ar trebui comparate cu indicatori obiectivi ai structurii şi funcţionării întreprinderii şi de asemeni, cu rezultatele unor studii similare efectuate în cadrul unor firme cu acelaşi profil.

Lipsa unor criterii exterioare de comparaţie ne-a determinat să abordăm climatul actual prin raportarea deopotrivă la trecutul şi la perspectivele de evoluţie ale întreprinderii.

OBIECTIVE

- **Comparaţia cu perioada precedentă**

Cum apreciază personalul îndeplinirea principalelor funcţiuni de către echipa managerială actuală prin raportare la echipa care a precedat-o.

- **Opinii privind perspectivele întreprinderii**

Atitudinea salariaţilor faţă de restructurare şi privatizare

- **Climatul psihosocial astăzi-puncte tari, puncte slabe**

Ceea ce percep şi resimt oamenii în legătură cu funcţionarea actuală a întreprinderii.

METODĂ

Metoda de investigaţie a fost cea a chestionarului administrat în condiţii de anonimat. Au fost aplicate trei chestionare:

- un chestionar (scală de evaluare) cu 10 indicatori pentru abordarea comparativă a climatului (raportare la perioada precedentă)
- un chestionar de opinie asupra unor probleme punctuale legate de restructurare şi privatizare
- un chestionar standardizat pentru evaluarea climatului psihosocial prin intermediul a 14 indicatori (dimensiuni)

Eşantionul luat în studiu a cuprins 484 de persoane. Gradul de reprezentativitate este satisfăcător. Diferenţele de structură (d) se încadrează în limita admisă iar probabilitatea de eroare (p) este de maxim 5% (detalii privind compoziţia şi reprezentativitatea eşantionului - Anexa I.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

SINTEZA REZULTATELOR

Comparație cu perioada precedentă

Opinia generală privind evoluția din ultimii doi ani a Regiei este favorabilă. Echipa managerială actuală este apreciată de salariați pentru capacitatea de orientare strategică a firmei (preocuparea pentru realizarea de investiții noi şi stabilirea de obiective pe termen mediu şi lung), abilitatea de a dezvolta relații cu mediul extern (promovarea intereselor Regiei în relațiile sale cu organismele centrale şi locale), iar în plan intern pentru creşterea exigenței controlului asupra activității serviciilor şi secțiilor.

Mai puțin semnificative sunt considerate progresele realizate în asigurarea şi utilizarea în activitatea curentă a resurselor materiale şi financiare precum şi cele din domeniile organizării muncii şi al politicilor de personal.

Perspectiva restructurării şi privatizării firmei

În legătură cu perspectivele de restructurare şi privatizare a firmei, atitudinea personalului este rezervată, circa 60% optând pentru menținerea situației actuale (în special maiştrii, muncitorii necalificați şi salariații cu vechime mare în întreprindere).

O rezistență mai scăzută față de acest gen de schimbare întâlnim la personalul cu calificare superioară, la cel care lucrează în serviciile funcționale şi la angajații cu o vechime mai mică în unitate.

Dintre criteriile care ar putea fi utilizate în eventualitatea unor reduceri de personal, cele pentru care se optează în primul rând sunt competența profesională şi disciplina. Oarecum surprinzătoare, în această privință, este importanța relativ scăzută acordată de către maiştri criteriului de disciplină.

Climatul psihosocial actual. Puncte tari, puncte slabe.

Majoritatea salariaților sunt mulțumiți de ceea ce fac, se simt implicați şi au sentimentul utilității muncii lor. Ei apreciază că dispun de suficientă autonomie pentru a-şi organiza activitatea proprie şi a-şi asuma responsabilități. În general, munca la RAJAC este considerată ca sursă de satisfacții personale de peste trei sferturi din personal. Este apreciată, în aceeaşi măsură, tendința de cooperare, existența unor relații bune între

colegi ca şi între servicii, sectoare. Întrajutorarea efectivă a oamenilor în muncă pare a fi totuşi o problemă (doar jumătate din totalul celor investigaţi au dat răspunsuri favorabile la acest tip de întrebări).

Interpretarea acestor rezultate trebuie făcută însă cu prudenţă. Este necesară corelarea lor cu unii indicatori obiectivi ai structurii şi funcţionării întreprinderii. Se ştie, de exemplu, că o autonomie ridicată corespunde formal unei valori mari a raportului dintre numărul personalului de execuţie şi numărul şefilor de direcţie. Dacă, în acest caz, valoarea raportului este redusă, nu putem vorbi de autonomie în sensul cunoscut al termenului ci, mai degrabă, de existenţa unor carenţe în activitatea de supervizare.

Principalele surse de nemulţumire sunt cele legate de disponibilitatea şi fluiditatea informaţiei, modalităţile de aplicare a politicilor de personal şi stilul de conducere al şefilor direcţi.

Deşi peste 60% din personal consideră că în întreprindere se fac eforturi pentru rezolvarea problemelor de comunicare, aproape 70% apreciază că eficacitatea căilor formale este încă scăzută, circulaţia pe verticală a informaţiilor blocându-se deseori la diferite nivele ale managementului. De aici rezultă impresia că "transmiterea informaţiilor se face confidenţial, pe ascuns".

Lipsa de transparenţă în aplicarea sistemelor de apreciere (salarizare, promovare) generează sentimente de inechitate la aproape 60% dintre cei investigaţi, deşi, în aceeaşi proporţie, ei consideră că politicile de personal sunt, în principiu, bine definite, suficient de clare şi de bine aplicate.

Lipsa de transparenţă este acuzată în special de personalul de execuţie din sectorul productiv. Pentru aceştia "este greu de înţeles" cum stabilesc şefii direcţi drepturile salariale individuale şi acest fapt îi determină (în proporţie de 60%) să creadă că salariul se bazează "mai degrabă pe relaţii decât pe rezultate în competenţă".

Nemulţumirile faţă de stilul de conducere al şefilor direcţi sunt prezente la circa jumătate dintre salariaţii investigaţi. Ponderea lor este mai mare tot în sectorul productiv. Problemele mai frecvent invocate ţin atât de organizarea muncii ("ordine de execuţie date fără a se ţine cont de munca curs"), cât şi de stilul propriu-zis de conducere (probleme de etică şi comunicare).

Scanned with OKEN Scanner

CONCLUZII

Salariații au dobândit încrederea în echipa managerială; sunt însă relativ nemulțumiți de stilul de conducere al şefilor direcți, în special în sectorul productiv.

Ei sunt, în general, satisfăcuți de situația lor actuală şi doresc să o mențină.

Perspectiva restructurării întreprinderii asociată cu insuficienta comunicare pe verticală alimentează acuzele privind lipsa de transparență şi de rigoare în aplicarea politicilor de personal, generând un sentiment de inechitate. Acesta ar putea deveni un factor important de disfuncție în eventualitatea accelerării schimbărilor care vizează structura şi forma de proprietate a întreprinderii.

SUGESTII

- Introducerea unui sistem de comunicare adaptat principiilor managementului participativ. Popularizarea în întreprindere a unei sinteze din acest studiu ar putea constitui unul din semnalele date oamenilor în acest sens.
- Localizarea eventualelor surse de disfuncție prin evaluări efectuate la nivelul grupurilor de muncă. Acestea ar trebui să vizeze în primul rând competențele comportamentale ale şefilor direcți corelate cu climatul existent şi cu eficiența activității grupului.
- Proiectarea unui sistem de gestiune previzională a personalului care să asigure întreprinderii flexibilitatea necesară adaptării la schimbările în curs.

Scanned with OKEN Scanner

APRECIERI ASUPRA ACTIVITĂȚII RAJAC DIN ULTIMII DOI ANI
(comparație cu perioada precedentă)

Mult mai slabă	Mai slabă	Oarecum mai slabă	La fel	Oarecum mai bună	Mai bună	Mult mai bună
1	2	3	4	5	6	7

Dotarea cu utilaje, echipamente tehnice, piese de schimb, materiale, ş.a.

4 , 5

Asigurarea resurselor financiare necesare desfăşurării şi dezvoltării activităţii

4 , 5

Eficacitatea generală a activităţii; calitatea serviciilor oferite clienţilor

5 , 0

Utilizarea judicioasă a resurselor materiale şi financiare ale regiei

4 , 5

Preocuparea pentru introducerea unor noi tehnologii, a unor mijloace de muncă moderne

5 , 0

Exigenţa controlului asupra activităţii serviciilor şi secţiilor

5 , 5

Preocupări pentru imbunătăţirea organizării, perfecţionării şi promovării personalului

4 , 5 0

Promovarea unui climat de corectitudine, imparţialitate în rezolvarea problemelor personalului

4 , 5

Preocuparea pentru investiţii noi şi stabilirea de obiective pe termen mediu şi lung

5 , 5

Promovarea intereselor regiei în relaţiile sale cu organismele administraţiei locale şi centrale

5 , 5

Apreciere generală

5

1	2	3	4	5	6	7
Mult mai slabă	Mai slabă	Oarecum mai slabă	La fel	Oarecum mai bună	Mai bună	Mult mai bună

Scanned with OKEN Scanner

COMPARAȚIE CU PERIOADA PRECEDENTĂ

Obiectiv
Determinarea modului în care personalul apreciază îndeplinirea principalelor funcțiuni de către echipa managerială actuală prin raportare la performanțele echipei care a precedat-o.

Modalități de evaluare şi interpretare a rezultatelor
A fost aplicat un sistem indirect de evaluare a performanțelor echipei manageriale actuale. Personalul investigat a comparat activitatea RAJAC din ultimii doi ani cu cea desfăşurată în perioada precedentă utilizând însă criterii de apreciere care se adresează principalelor funcțiuni manageriale.

Chestionarul a cuprins 10 indicatori şi o scală de evaluare cu 7 puncte (de la activitate "mult mai slabă" până la "activitate mult mai bună").

Scala de evaluare (+/-)
Schema de interpretare a diferențelor este următoarea:

- peste un punct indică diferențe semnificative importante
- între 0,5 şi 1 indică diferențe semnficative moderate
- sub 0,5 puncte indică diferențe nesemnificative.

Comentarii
Aprecierea generală asupra evoluției din ultimii doi ani a regiei este semnificativ pozitivă şi întruneşte un larg consens în rândul salariaților.

Echipa managerială actuală este apreciată în primul rând datorită "preocupării pentru realizarea de investiții noi şi stabilirea de obiective pe termen mediu şi lung". Progrese evidente au fost înregistrate şi în "promovarea intereselor regiei în relațiile sale cu organismele administrației locale şi centrale". În interior este apreciată ca importantă creşterea exigenței controlului asupra activității serviciilor şi secțiilor.

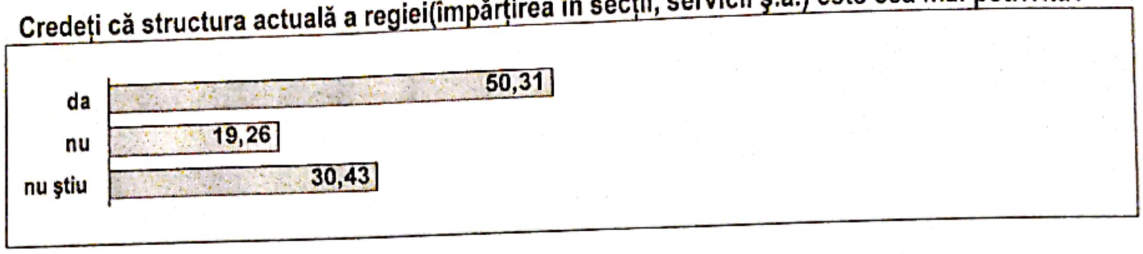
Diferențe semnificativ pozitive apar şi în privința preocupărilor "pentru introducerea unor noi tehnologii, a unor mijloace de muncă moderne, eficiente", dar şi în cea a atenției acordate creşterii "eficacității generale a activității şi a calității serviciilor oferite clienților".

Diferențe pozitive, dar mai puțin semnificative, apar în aprecierile privind asigurarea şi utilizarea resurselor materiale şi financiare necesare pentru desfăşurarea curentă a activității. Aceeaşi situație o întâlnim şi în domeniile organizării muncii şi a politicilor de personal.

Scanned with OKEN Scanner

OPINII DESPRE RESTRUCTURARE ŞI PRIVATIZARE

Credeţi că structura actuală a regiei(împărţirea în secţii, servicii ş.a.) este cea mai potrivită?



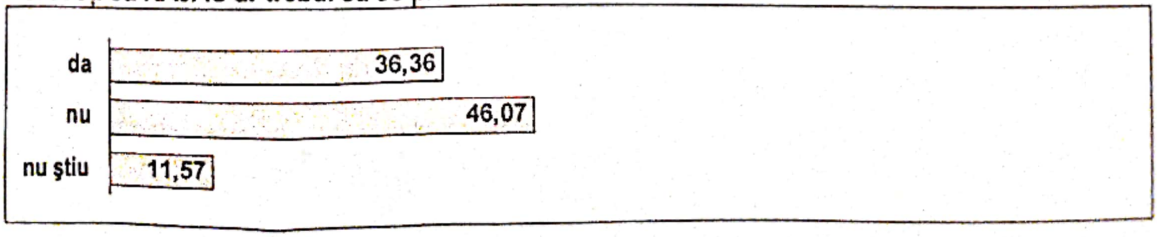
Dacă ar avea loc restructurări la RAJAC care credeţi că ar fi soluţia potrivită?

Menţinerea aceluiaşi număr de posturi şi micşorarea salariului angajaţilor
16,7
Reducerea numărului de posturi până la limita asigurării salariului actual
11,6
O reducere a numărului de posturi care să permită creşterea salariului actual
31,0
Nici una din cele trei soluţii
40,7

In situaţia în care regia ar fi nevoită să-şi reducă personalul ce criterii credeţi că ar trebui folosite?

1. Competenţa profesională	36,45%
2. Disciplina la locul de muncă	21,52%
3. Vechimea la RAJAC	12,85%
4. Aprecierea anuală făcută de şefi	10,42%
5. Surse suplimentare de venit	9,84%
6. Numărul membrilor familiei	3,02%
7. Nu ştiu	3,00%
8. Soţul sau soţia lucrează la RAJAC	2,90%

Credeţi că RAJAC ar trebui să se privatizeze?



Scanned with OKEN Scanner

OPINII PRIVIND PERSPECTIVELE ÎNTREPRINDERII (RESTRUCTURARE ŞI PRIVATIZARE)

Comentarii

Structura actuală a întreprinderii este considerată ca "cea mai potrivită" de jumătate din totalul salariaţilor (50,3%). Doar 19,3% optează pentru modificarea ei, iar 30,4% au răspuns indecis.

Pentru menţinerea aceleiaşi structurii optează 60% din rândul salariaţilor cu o vechime de peste 10 ani în întreprindere şi circa 2/3 dintre maiştri şi tehnicieni.

În eventualitatea restructurării întreprinderii, constatăm că peste jumătate din personal nu ar agrea situaţia reducerii numărului de posturi (57,4%). 40,7% optează indirect pentru menţinerea situaţiei actuale (în special muncitorii necalificaţi, dar şi o bună parte din cei calificaţi), iar 16,7% acceptă mai degrabă o micşorare a salariului angajaţilor decât diminuarea numărului de posturi.

Dintre cei care optează pentru restructurare însoţită de concedieri,31% cred că aceasta trebuie să permită creşterea salariului actual (în special tehnicieni şi personal cu calificare superioară din serviciile funcţionale şi cei cu o vechime sub 15 ani). Numai 11% sunt pentru "reducerea numărului de posturi până la asigurarea salariului actual".

"În situaţia în care regia ar fi nevoită să-şi reducă personalul", ponderea cea mai mare ar trebui să o aibă criteriile competenţei (36,45%) şi disciplinei la locul de muncă (21,52%). Urmează, dar la o distanţă semnificativă, vechimea în întreprindere (12,85%) şi aprecierile anuale făcute de şefi (10,42%).

De menţionat că preferinţa pentru criteriul "competenţă" corelează semnificativ cu nivelul calificării. Referitor la al doilea criteriu, cel al disciplinei, este oarecum surprinzătoare importanţa relativ scăzută care îi este acordată de către maiştri (17%) comparativ cu celelalte categorii ocupaţionale. Doar muncitorii necalificaţi (16%) se situează sub acest prag,. diferenţa fiind însă nesemnificativă.

Privatizarea este, în prezent, considerată o soluţie bună doarde 36,4% din totalul salariaţilor.

Cele mai multe opinii favorabile sunt întâlnite la personalul cu calificare superioară (59,2%). De asemenea, la personalul care lucrează în serviciile funcţionale (44,8%)şi la cel cu o vechime în întreprindere de până la 5 ani (43,7%).

Ponderea cea mai mare a răspunsurilor negative o regăsim la maiştri (75%) şi la muncitori necalificaţi (54,7%). Cu un procent semnificativ mai ridicat de opinii nefavorabile se înregistrează şi salariaţii cu peste 20 de ani vechime în RAJAC (64.9%).

Scanned with OKEN Scanner

CLIMATUL PSIHOSOCIAL ACTUAL
(Introducere în studiul climatului)

CONCEPT

Climatul psihosocial corespunde unei percepții globale rezumând ceea ce indivizii percep şi resimt din funcționarea întreprinderii. Psihologia organizațională îi atribuie rolul de "variabilă intermediară" între caracteristicile organizației (cadru organizațional şi mod de funcționare) şi cele ale individului (personalitate, aşteptări, aspirații). Climatul constituie pentru membrii organizației un fel de model normativ (favorabil sau nefavorabil) la care ei se raportează, în mod conştient sau inconştient, pentru a-şi formula speranțe, a adopta strategii şi a-şi modula reacțiile afective. În acest fel se realizează ajustarea comportamentului individual la modul de funcționare al întreprinderii. Acest proces poate duce la satisfacție sau insatisfacție, echilibru sau conflicte şi, prin implicații, la eficiență sau ineficiență în activitate.

OPERAȚIONALIZARE

Climatul psihosocial este multidimensional. Au fost identificați 14 factori sau dimensiuni ale climatului care constituie indicatori relevanți ai stării psihosociale a întreprinderii:

1. Coerența strategiei şi funcționării
2. Politica de deschidere socială
3. Confort material şi moral
4. Claritatea sarcinii şi a rolului
5. Disponibilitatea şi fluiditatea informației
6. Stilul de conducere al şefilor direcți
7. Încurajarea ideilor novatoare
8. Spiritul de echipă
9. Calitatea relațiilor personale
10. Sentimentul de echitate
11. Responsabilitate, autonomie
12. Implicare
13. Libertatea de expresie
14. Luarea în considerare

Pentru măsurarea şi descrierea lor am utilizat un instrument standardizat format dintr-un chestionar cu 128 de enunțuri care conțin elemente descriptive pentru climat. Fiecărei dimensiuni îi este alocat un anumit număr de elemente descriptive.

Rezultatele obținute prin administrarea chestionarului sunt prezentate sub formă de indici numerici. Aceştia exprimă în procente măsura în care percepțiile relative la conținut fiecărei întrebări sunt favorabile sau nu. Indicele unei dimensiuni este calculat prin raportarea numărului de elemente pozitive (răspunsuri favorabile) la numărul total de elemente descriptive care i-au fost alocate.
Indicele global al climatului rezultă din asamblarea celor 14 dimensiuni.

Analiza rezultatelor obținute pe ansamblul personalului este realizată pe trei grade de aprofundare:

1. O apreciere globală şi identificarea punctelor tari şi slabe ale climatului
2. Evaluarea şi descrierea fiecărei dimensiuni
3. O evaluare punctuală a climatului prin ierarhizarea celor 128 de elemente descriptive, de la cele favorabile până la cele care ar putea constitui factori de disfuncție socială (Anexa II).

Scanned with OKEN Scanner

Pentru interpretare a fost utilizată o schemă standard cu patru nivele de apreciere:

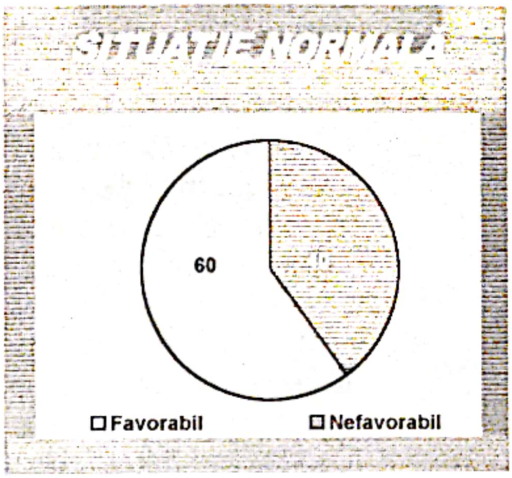
- situație critică sub 45% răspunsuri favorabile
- situație nomală-probleme 46-60% răspunsuri favorabile
- situație normală-neutră 61-75% răspunsuri favorabile
- situație bună peste 75% răspunsuri favorabile

În încheiere este prezentată o analiză comparativă pe diferite categorii de personal. Sunt identificate diferențele (sau consensul) de apreciere în funcție de vârstă, vechime în întreprindere, ocupație şi poziție ierarhică.

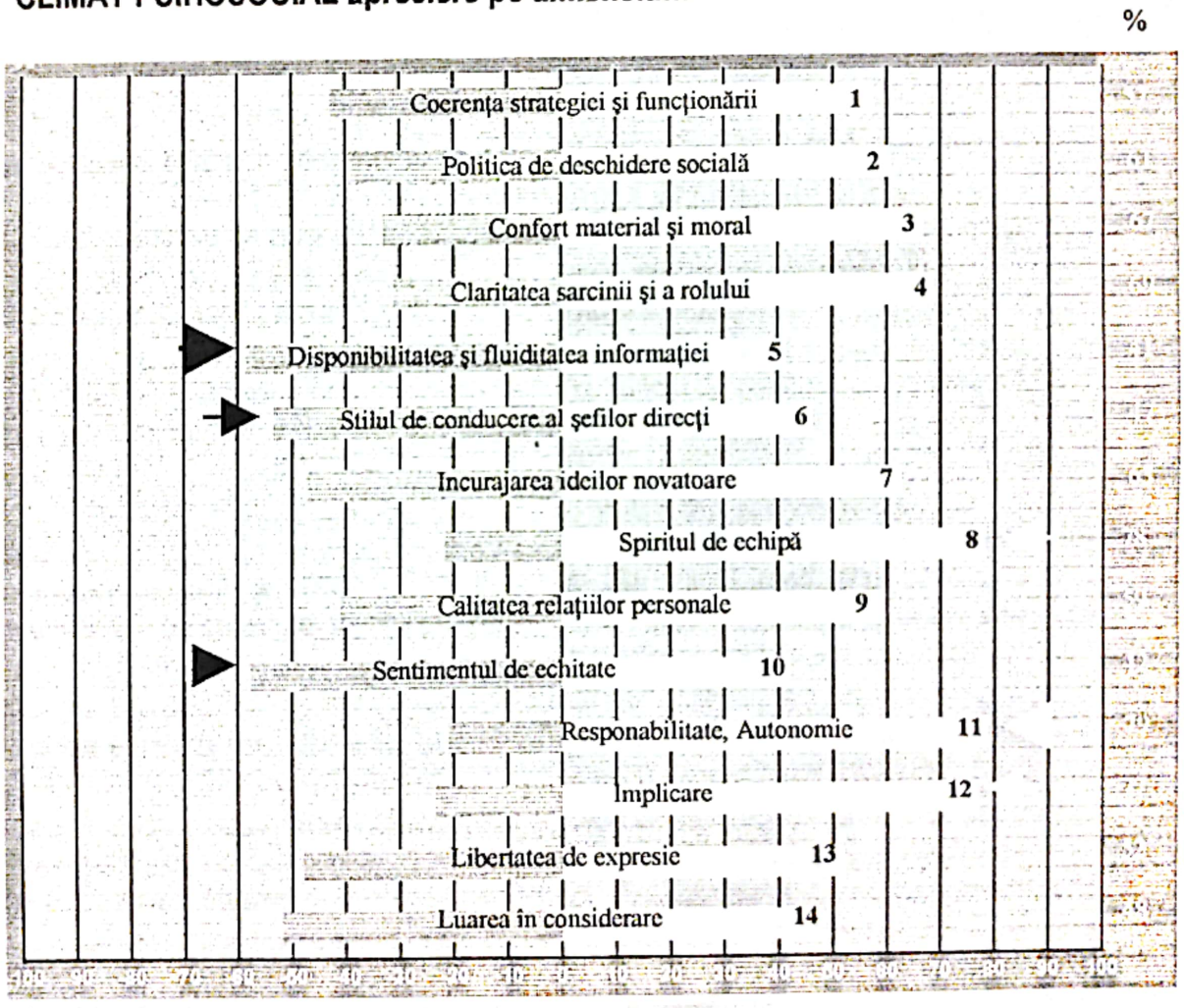
Scanned with OKEN Scanner

CLIMAT PSIHOSOCIAL – evaluare globală

Atmosfera generală, ansamblul a ceea ce oamenii percep şi resimt în legătură cu funcţionarea întreprinderii; măsura în care percepţia globală (rezumând percepţiile individuale elaborate pornind de la un context real comun) este favorabilă /nefavorabilă



CLIMAT PSIHOSOCIAL apreciere pe dimensiuni



Puncte "slabe" **Puncte "tari"**

DIM 5 Disponibilitatea şi fluiditatea informaţiei

DIM 10 Sentimentul de echitate

DIM 6 Stilul conducerii directe

DIM 11 Responsabilitate, autonomie

DIM 8 Spirit de echipă

DIM 12 Implicare

Scanned with OKEN Scanner

PUNCTE TARI

RESPONSABILITATE, AUTONOMIE

Punctul forte al acestei caracteristici a climatului îl constituie sentimentul utilității muncii proprii, prezent la 90,7% din personal caracteristic pentru servicii publice. De asemenea, 86% au răspuns pozitiv în legătură cu posibilitatea (care li se oferă) de a-şi asuma responsabilități şi de a-şi organiza singuri activitatea în executarea sarcinilor, chiar dacă doar 57,7% cred că oamenii sunt încurajați să-şi asume riscuri calculate pentru a-şi îmbunătăți rezultatele.

Există un consens relativ ridicat între diferite categorii de personal cu privire la responsabilitate şi autonomie. O frecvență semnificativ mai ridicată a răspunsurilor pozitive întâlnim totuşi la şefii de secție, la şefii de atelier şi la maiştri. Urmează salariații cu peste 15 ani vechime în întreprindere şi cei cu vârsta peste 40 de ani.

SPIRITUL DE ECHIPĂ

Tendința de cooperare este confirmată de peste 78% din personalul întreprinderii. Ea se manifestă mai ales prin "menținerea unor relații bune între colegii de muncă chiar în condițiile existenței unor dezacorduri în privința sarcinilor de muncă" (91,1%), "plăcerea oamenilor din serviciu de a se întâlni şi în afara muncii " (81,5%) dar şi prin existența unor bune relații între servicii, sectoare. Întrajutorarea efectivă a oamenilor în muncă pare a fi totuşi o problemă (doar 53,7% răspunsuri favorabile).
Diferențele de apreciere între diferitele categorii de personal nu sunt importante. Există însă diferențe semnificative în rândul personalului cu funcții de conducere. Se pare că tendința la cooperare este mai puternică la şefii de servicii şi moderată la şefii de formație.

IMPLICARE

Această caracteristică a climatului se manifestă în primul rând prin satisfacția personalului față de conținutul muncii prestate (93,9%). 86,6% consideră că activitatea pe care o desfăşoară în întreprindere le permite să-şi folosească integral capacitățile şi cunoştințele. Munca este suficient de variată pentru 77,8% din salariați deşi doar 51,1% semnalează prezența unor elemente deosebite sau neprevăzute care se opun muncii de rutină.
În general, munca la RAJAC este considerată ca sursă de satisfacții personale de către 77,6% din personal. De asemenea, 85,8% "se simt personal implicați şi responsabili de reuşita şi rezultatele întreprinderii".
Mai moderați în aprecieri sunt tinerii, salariații cu vechime medie în întreprindere şi cei cu pregătire şcolară de 4-8-10 clase. Între aceştia şi cadrele superioare există diferențe semnificative – în favoarea celor din urmă.
Din rândul personalului cu funcții de conducere mai moderați în răspunsuri par a fi şefii de serviciu.

Şefii de serviciu şi şefii de formație – alții decât maiştrii şi tinerii sunt mai moderați în aprecieri, situându-se pe scala de evaluare la nivelul "situație normală - neutră".

Scanned with OKEN Scanner

PUNCTE SLABE

DISPONIBILITATEA ŞI FLUIDITATEA INFORMAȚIEI

Deşi 62% din personal consideră că în întreprindere se face un efort deosebit pentru rezolvarea dificultăților de informare şi comunicare, aproape 70% apreciază că eficacitatea căilor formale de comunicare este (încă) slabă. Ei susțin că informația - în special cea despre hotărârile centrale – necesară pentru a-şi putea orienta şi planifica propria activitate - circulă mai degrabă prin zvonuri. În acelaşi timp ei cred că şefii lor sunt bine informați, dar neglijează să-i informeze şi pe ceilalți (62%). Pentru 65% dintre salariați este greu să obțină informații clare, precise şi sigure. Acestea sunt deseori blocate la acelaşi nivel, lăsându-se impresia că transmiterea lor se face confidențial, pe ascuns (61%).
Categoriile de personal care resimt mai acut lipsa de informație sunt tinerii şi personalul cu pregătire medie. Percepțiile salariaților diferă semnificativ şi în funcție de sectorul de activitate, nivelul de activitate şi poziția ierarhică. Personalul din serviciile funcționale, maiştrii, cadrele cu pregătire superioară şi personalul de conducere, în special şefii de secție au aprecieri mai puțin severe asupra circulației pe verticală a informației. Ele se situează însă la nivelul "situație normală-probleme".
Doar răspunsurile şefilor de secție sugerează o "situație bună" (78% răspunsuri favorabile).

SENTIMENTUL DE ECHITATE

Sentimentul de inechitate este prezent la 58% dintre cei investigați. Ei acuză în principal lipsa imparțialității, favoritismul în aplicarea sistemelor de apreciere. În acelaşi timp se observă şi o anumită lipsă de consens între respondenți, în special în privința salarizării. Pentru 58% dintre ei, sistemul de plată este în principiu bine definit, clar şi suficient de bine aplicat. În consecință, din punct de vedere al sistemului de salarizare situația este "normală - cu probleme". În acelaşi timp, pentru 73% din personal "este greu de înțeles" pe ce se bazează diferențele de salariu. Lipsa de transparență (sau semi-confidențialitatea) în stabilirea de către şefii direcți a drepturilor salariale individuale, îi determină pe 58% să creadă că salariul se bazează "mai degrabă pe relații decât pe rezultate sau competență".
În privința promovărilor 68% consideră că şansele de promovare în întreprindere sunt slabe, iar59% cred că "promovarea se face tot prin relații personale".
De asemenea, 56% dintre cei chestionați consideră că "un anumit număr de şefi beneficiază de avantaje nejustificate".
Cum era de aşteptat, cele mai mari diferențe în apreciere se înregistrează între personalul de execuție şi cel de conducere, acesta din urmă considerând situația normală (62% răspunsuri favorabile date de şefi față de doar 40,8% date de subalterni). Există însă diferențe semnificative între şefi, între nivele ierarhice din sectorul productiv:

- şefi secție – situație foarte bună (85,7% răspunsuri favorabile)
- şefi atelier – situație normală-neutră (65,7% răspunsuri favorabile)
- şefi formație – situație normală-probleme (49,1% răspunsuri favorabile)

Revenind la personalul de execuție, observăm că sentimentul de inechitate se manifestă mai intens tot în sectorul productiv, mai ales la cei ai căror şefi sunt maiştri (doar 37,91% au dat răspunsuri favorabile).

Scanned with OKEN Scanner

La nivelul "situaţie critică" s-au mai situat în special persoanele cu pregătire medie (35,4% răspunsuri favorabile) şi cele cu vechime în acelaşi post între 11-15 ani (36,4% răspunsuri favorabile).

STILUL CONDUCERII DIRECTE

Nemulţumirile faţă de stilul de conducere al şefilor direcţi sunt prezente la 53% din personal (dimensiunea se plasează între "situaţie critică" şi "situaţie normală-probleme").
Sursele de nemulţumire pot fi grupate în două categorii:
1.Probleme privind planificarea-organizarea-coordonarea activităţilor (61%). "Majorităţii personalului i se întâmplă să primească ordine de execuţie fără asigurarea celor necesare realizării corecte a activităţii" (69,4%) şi "să se ţină cont de munca în curs" (52,2%).
2. Probleme de comportament (etică şi comunicare - 55%)

- Modul în care sunt prezentate greşelile comise de subalterni este neplăcut, demobilizator pentru 61,8% dintre respondenţi.
- Faptul că oamenii "nu sunt informaţi înainte de a se lua o decizie referitoare la munca lor" îi nemulţumeşte pe 55% din salariaţi.
- Refuzul şefilor de a pune în discuţie deciziile lor (53,6%) stabilirea ritmului sau obiectivelor muncii fără participarea executanţilor (53,6%) şi ignorarea sugestiilor acestora (50,5%) sunt alte surse de nemulţumire pentru subalterni.

Problemele enunţate au fost puse în special de personalul din sectorul productiv (56,2%), inclusiv şefii de formaţie (51%) şi în oarecare măsură, şefii de atelier (48,4%).

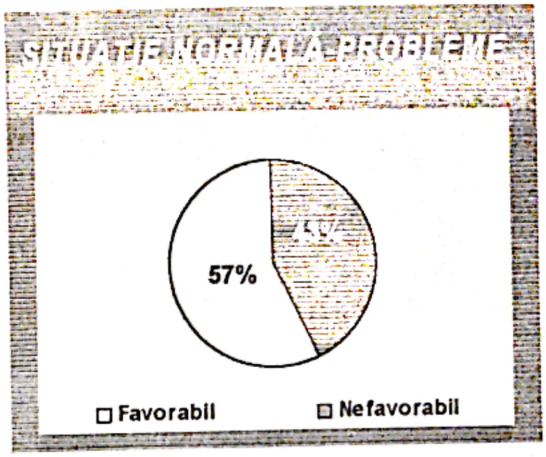
- Excepţie fac şefii de secţie pentru care stilul de conducere al şefilor direcţi se plasează pe scală la nivelul "situaţie bună " (80,1% răspunsuri favorabile)
- Şefii de servicii şi de birou/compartiment se plasează în situaţia "normală - probleme" (59% - răspunsuri favorabile).

Şi funcţionarii au probleme, 56,3% fiind nemulţumiţi faţă de şefii lor.

Scanned with OKEN Scanner

DIM 1 COERENȚA STRATEGIEI ŞI FUNCȚIONĂRII

Cuprinde percepțiile relative la coerența strategiei dezvoltării elaborate de către direcție şi la eficacitatea întreprinderii: definirea obiectivelor, prevederi pe termen lung, luarea deciziilor, dinamismul, adaptabilitatea.



ELEMENTE DESCRIPTIVE

Situație bună (peste 75% răspunsuri favorabile)

72. Includerea în programele majore ale direcției a obiectivelor pe termen lung.

Situație normală (46-75% răspunsuri favorabile)

Neutră

126. Rapiditatea cu care circulă informația la nivelele de decizie.

Probleme

80. Dinamismul întreprinderii.
99. Deschiderea conducerii față de necesitatea schimbărilor.

Situație critică (sub 45% răspunsuri favorabile)

25. Comunicarea şefilor cu subalternii.
18. Rapiditatea luării deciziilor.

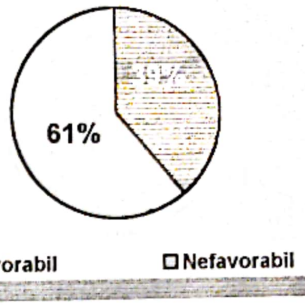
Scanned with OKEN Scanner

DIM 2

POLITICA DE DESCHIDERE SOCIALĂ

Cuprinde percepţiile relative la atitudinea adoptată de direcţie faţă de nevoile personalului şi faţă de schimbările sociale: luarea în consideraţie a aspectelor sociale şi umane ale gestiunii personalului, adaptarea la schimbările sociale şi politice generale.

SITUAŢIE NORMALĂ



ELEMENTE DESCRIPTIVE

Situaţie bună (peste 75% răspunsuri favorabile)

2. Deschidere către schimbări sociale.

Situaţie normală (46-75% răspunsuri favorabile)

Neutră

110. Preocuparea conducerii mai mult pentru recalificarea oamenilor decât pentru concedierea lor.
104. Grija conducerii pentru formarea şi perfecţionarea profesională a salariaţilor.
89. Favorizarea promovării interne în raport cu recrutarea persoanelor din exterior.

Probleme

96. Echivalenţa salariilor cu cele din alte întreprinderi.
36. Atenţia cu care sunt tratate nevoile şi imperativele sociale.
70. Aprecierea şi punerea în valoare a iniţiativei şi reuşitei personale.

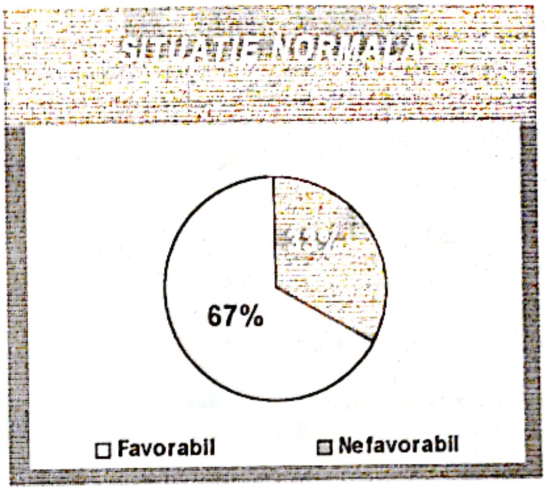
Situaţie critică (sub 46% răspunsuri favorabile)

59. Susţinerea de către conducere a activităţilor care nu contribuie direct la realizarea beneficiului întreprinderii.
30. Importanţa acordată aspectelor sociale şi umane în raport cu câştigul, profitul, productivitatea.

Scanned with OKEN Scanner

DIM 3 CONFORT MATERIAL ŞI MORAL

Se referă la mediul fizic şi uman al muncii; este apreciată măsura în care acesta favorizează bunele condiţii de viaţă generând un sentiment de securitate şi confort.



ELEMENTE DESCRIPTIVE

Situaţie bună (peste 76% răspunsuri favorabile)

58. Accesibilitatea şi aspectul locului în care se află plasată întreprinderea.
84. Prestigiul întreprinderii.
63. Mândria de a lucra în întreprindere.

Situaţie normală (46-75% răspunsuri favorabile)

Neutră

23. Atmosfera generală în întreprindere.
75. Calitatea primirii noilor veniţi.

Probleme

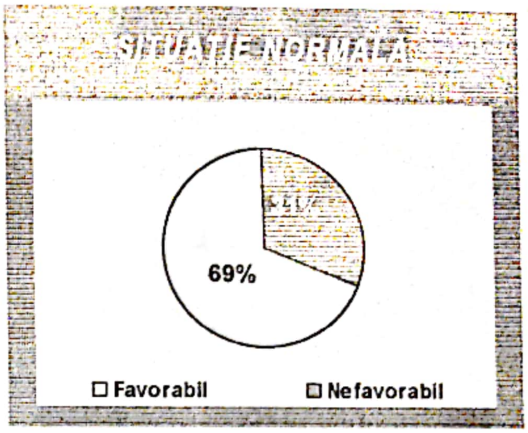
16. Confortul locurilor de muncă.
118. Calitatea condiţiilor materiale ale muncii.
54. Atractivitatea condiţiilor oferite de întreprindere propriilor angajaţi.

Situaţie critică (sub 46% răspunsuri favorabile)

Scanned with OKEN Scanner

DIM 4 CLARITATEA SARCINII ŞI A ROLULUI

Cuprinde percepţiile relative la specificaţiile posturilor şi regulile privind organizarea muncii; în ce măsură ele apar clare şi bine definite, fiecare ştiind ce trebuie să facă şi ce se aşteaptă de la el.



ELEMENTE DESCRIPTIVE

Situaţie bună (peste 75% răspunsuri favorabile)

1. Muncă clar definită.
90. Claritatea definirii atribuţiilor.
26. Precizia cu care sunt stabilite limitele responsabilităţii fiecăruia.

Situaţie normală (46-75% răspunsuri favorabile)

Neutră

105. Claritatea rolului salariatului în cadrul serviciului.

Probleme

121. Claritatea regulilor şi a conduitelor de urmat.

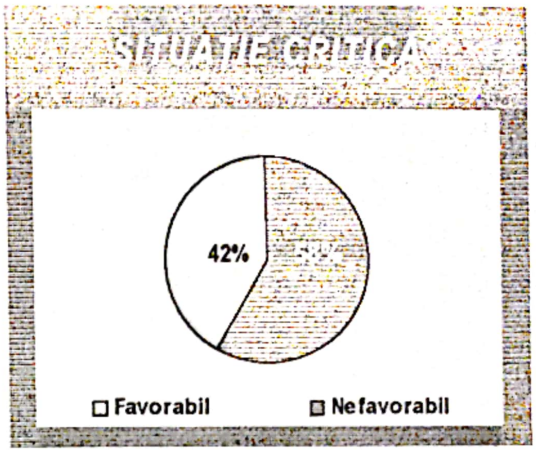
Situaţie critică (sub 45% răspunsuri favorabile)

55. Dinamismul activităţilor administrative.

Scanned with OKEN Scanner

DIM 5 DISPONIBILITATEA ŞI FLUIDITATEA INFORMAŢIEI

Relevă percepţiile privind circulaţia informaţiei în special pe verticală: în ce măsură difuzarea informaţiei se efectuează deschis, uşor şi liber, fără blocaje la diferite nivele.



ELEMENTE DESCRIPTIVE

Situaţie bună (peste 75% răspunsuri favorabile)

Situaţie normală (46-75% răspunsuri favorabile)

Neutră

29. Eforturile care se fac în întreprindere pentru a rezolva dificultăţile de informare şi comunicare.

Probleme

37. Măsura în care "şefii sunt acolo unde trebuie şi atunci când trebuie".

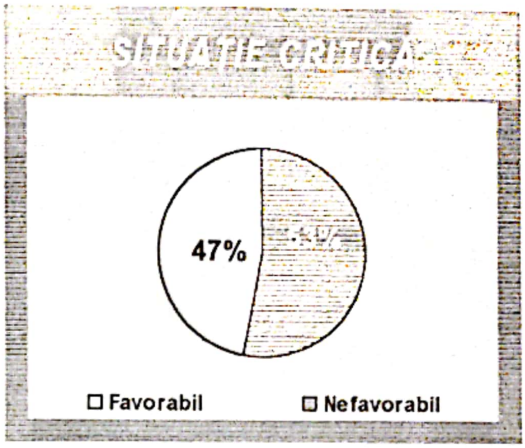
Situaţie critică (sub 45% răspunsuri favorabile)

113. Eficacitatea căilor oficiale în comunicare şi informaţie.
92. Informarea oamenilor asupra hotărârilor centrale cu implicaţii în planificarea propriilor activităţi.
40. Claritatea, precizia şi siguranţa informaţiilor care se pot obţine.
125. Consultarea oamenilor înaintea luării deciziilor cu privire la organizarea muncii.
74. Uşurinţa cu care se pot găsi informaţiile necesare.
47. Preocuparea şefilor pentru informarea celorlalţi.
12. Existenţa blocajelor în circulaţia informaţiilor.
3. Transparenţă în transmiterea informaţiilor.
123. Disponibilitatea şefilor pentru o comunicare reală cu subalternii.

Scanned with OKEN Scanner

DIM 6 STILUL DE CONDUCERE AL ŞEFILOR DIRECŢI

Este vizat stilul consultativ-participativ bazat pe schimbul de informaţii opus celui directivist, autocratic, lipsit de suplețe.



ELEMENTE DESCRIPTIVE

Situaţie bună (peste 75% răspunsuri favorabile)

Situaţie normală (46-75% răspunsuri favorabile)

Neutră

Probleme

27. Informarea salariaţilor de către şefi înainte de a se lua decizii referitoare la munca fiecăruia.
56. Disponibilitatea şefilor de a pune în discuţie propriile decizii.
8. Participarea salariaţilor la stabilirea ritmului şi/sau obiectivelor muncii proprii.
32. Coerenţa în coordonarea muncii oamenilor.
68. Uşurinţa de a obţine de la şefi un plus de informaţie când salariatul are nevoie de aceasta.
48. Luarea în consideraţie de către şefi a sugestiilor subordonaţilor.
115. Concordanţa sarcinilor de muncă cu propriile principii.
108. Coerenţa ordinelor date la diferite nivele de decizie.

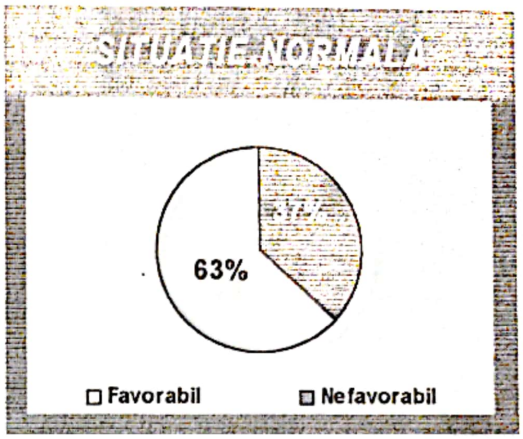
Situaţie critică (sub 45% răspunsuri favorabile)

62. Corelarea ordinelor date cu asigurarea celor necesare executării corecte a activităţii.
119. Promptitudinea şefilor în susţinerea revendicărilor salariaţilor în faţa conducerii.
91. Modalitatea de prezentare a greşelilor comise în muncă.

Scanned with OKEN Scanner

DIM. 7 ÎNCURAJAREA IDEILOR NOVATOARE ŞI A INIŢIATIVEI

Cuprinde percepţiile relative la atitudinea direcţiei faţă de iniţiativele personale; în ce măsură sunt indivizii încurajaţi să-şi asume riscuri calculate pentru ameliorarea rezultatelor, să-şi planifice sarcinile, să propună soluţii noi de organizare a muncii.



ELEMENTE DESCRIPTIVE

Situaţie bună (peste 75% răspunsuri favorabile)

Situaţie normală (46-75% răspunsuri favorabile)

Neutră

45. Luarea în considerare a propunerilor noi.
9. Încurajarea ideilor noi şi originale.

Probleme

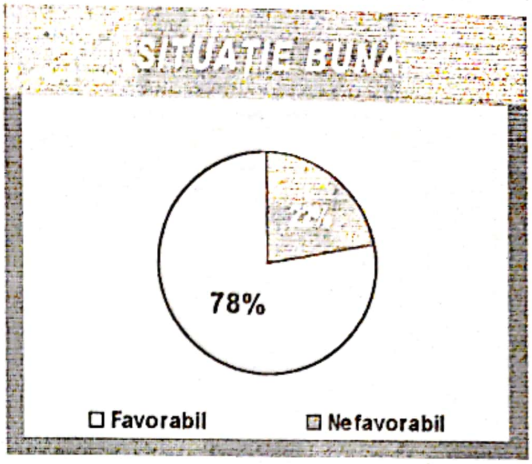
107. Încurajarea originalităţii în abordarea sarcinilor de lucru.
21. Încurajarea oamenilor să adopte planuri, obiective, proiecte pe termen lung.

Situaţie critică (sub 45% răspunsuri favorabile)

Scanned with OKEN Scanner

DIM 8 SPIRITUL DE ECHIPĂ

Se referă la tendința de cooperare a indivizilor în cadrul întreprinderii şi la măsura în care se încurajează acest mod de relație.



ELEMENTE DESCRIPTIVE

Situație bună (peste 75% răspunsuri favorabile)

101. Menținerea unor relații bune între membrii unei echipe chiar în condițiile existenței unor dezacorduri în privința sarcinilor de muncă.
38. Existența bunelor relații dintre serviciile, sectoarele întreprinderii.
13. Încurajarea muncii în grup.
67. Plăcerea oamenilor din serviciu de a se întâlni şi în afara muncii.

Situație normală (46-75% răspunsuri favorabile)

Neutră

112. Transparența rezultatelor muncii (feedback de la colegi).

Probleme

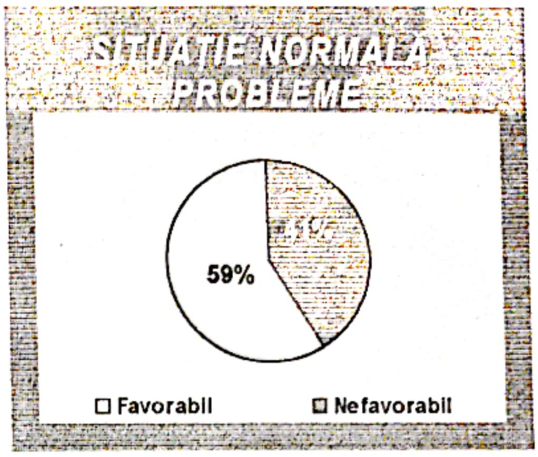
43. Întrajutorarea oamenilor în activitate.

Situație critică (sub 46% răspunsuri favorabile)

Scanned with OKEN Scanner

DIM. 9 CALITATEA RELAȚIILOR PERSONALE

Exprimă relațiile de muncă între colegi şi între diferite sectoare; măsura în care aceste relații sunt trăite într-un mod pozitiv bazându-se pe întrajutorare şi bunăvoință.



ELEMENTE DESCRIPTIVE

Situație bună (peste 75% răspunsuri favorabile)

57. Buna înțelegere dintre oameni la locul de muncă.
114. Atitudinea suportivă a oamenilor din grup față de noii veniți.

Situație normală (46-75% răspunsuri favorabile)

Neutră

41. Gradul de cooperare între membrii serviciului (atelierului, secției, etc.)
103. Atmosfera generală de lucru din serviciu (atelier, secție, etc.).
17. Solidaritatea oamenilor în cadrul serviciului, secției, etc.

Probleme

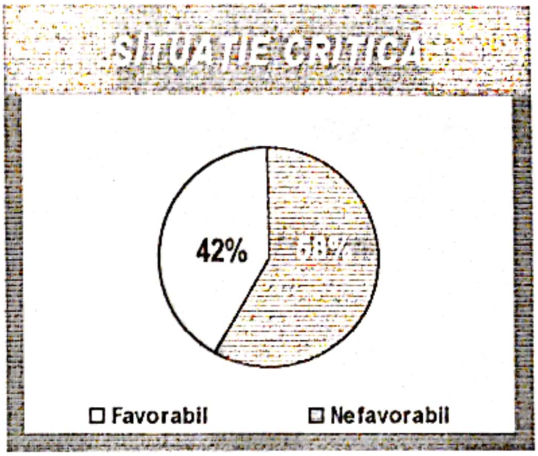
24. Ponderea ambițiilor personale în raport cu spiritul de coeziune.
82. Buna colaborare în muncă între membrii echipei (secție, atelier).
111. Existența unor rivalități în cadrul serviciului (atelier, secție, etc.)
85. Existența unei atmosfere tensionate.

Situație critică (sub 46% răspunsuri favorabile)

Scanned with OKEN Scanner

DIM 10 SENTIMENTUL DE ECHITATE

Reflectă percepţiile relative la existenţa unei anumite imparţialităţi şi a unui sentiment de dreptate privind sistemele de apreciere (remuneraţii, promovare, avantaje); în ce măsură acestea sunt bazate pe criterii obiective, eliminându-se astfel favoritismul în politica de personal.



ELEMENTE DESCRIPTIVE

Situaţie bună (peste 75% răspunsuri favorabile)

Situaţie normală (46-75% răspunsuri favorabile)

Neutră

Probleme

98. Echitatea sistemului de plată.
86. Claritatea definirii şi corectitudinea aplicării sistemului de salarizare.

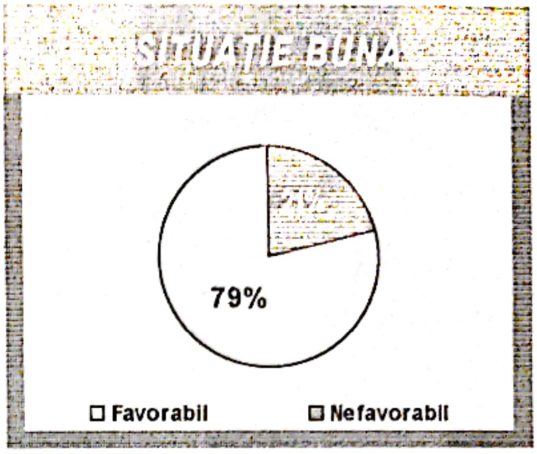
Situaţie critică (sub 46% răspunsuri favorabile)

117. Transparenţa în stabilirea de către şefi a diferenţelor salariale.
79. Existenţa şanselor de promovare.
11. Obiectivitate în politica de promovare.
34. Corelarea salariului cu rezultatele sau competenţa.
52. Avantajele nejustificate ale unor şefi.

Scanned with OKEN Scanner

DIM 11 RESPONSABILITATE. AUTONOMIE

Reflectă percepţiile relative la posibilitatea asumării unor responsabilităţi în muncă; sentimentul oamenilor de a fi autonomi, de a fi liberi să-şi organizeze munca şi de răspunde de deciziile lor.



ELEMENTE DESCRIPTIVE

Situaţie bună (peste 75% răspunsuri favorabile)

81. Sentimentul de utilitate a muncii depuse.
35. Posibilitatea oamenilor de a-şi organiza singuri munca în măsura în care sunt respectate cerinţele.
87. Posibilitatea de a duce o sarcină de lucru de la început până la sfârşit.
44. Libertatea pe care o are salariatul de a-şi asuma responsabilităţi.
15. Posibilitatea de a avea iniţiativă în executarea sarcinilor.

Situaţie normală (45-75% răspunsuri favorabile)

Neutră

5. Autonomie reală în muncă.

Probleme

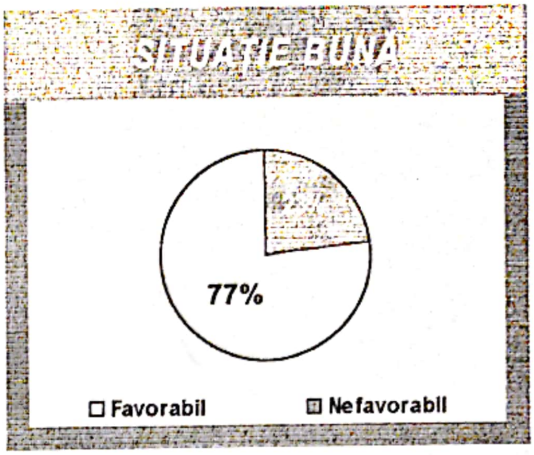
78. Încurajarea oamenilor să-şi asume riscuri calculate pentru a-şi îmbunătăţi rezultatele.

Situaţie critică (sub 45% răspunsuri favorabile)

Scanned with OKEN Scanner

DIM 12 IMPLICARE

Se referă la satisfacția față de conținutul muncii, exprimând interesul față de rezultatele întreprinderii și sentimentul de a fi util.



ELEMENTE DESCRIPTIVE

Situație bună (peste 75% răspunsuri favorabile)

60. Satisfacția față de conținutul muncii.
4. Utilizarea integrală în muncă a capacităților și cunoștințelor.
46. Sentimentul responsabilității față de reușita și rezultatele întreprinderii.
102. Interesul pentru activitățile profesionale în raport cu cel pentru activitățile din timpul liber.
116. Varietatea muncii.
73. Măsura în care munca salariatului îi aduce satisfacții personale.

Situație normală (45-75% răspunsuri favorabile)

Neutră

20. Importanța acordată propriei munci în raport cu activitățile exterioare.

Probleme

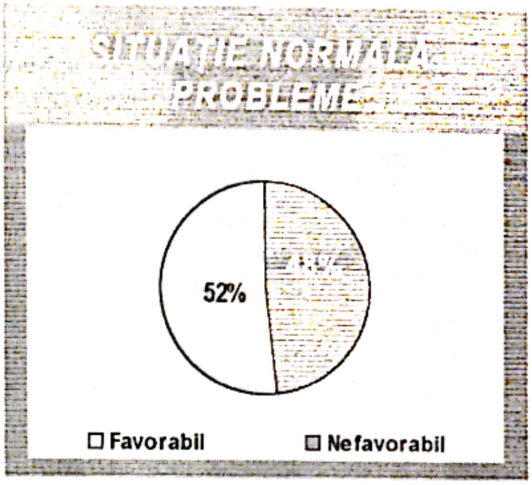
93. Prezența elementelor deosebite sau neprevăzute care se opun muncii de rutină.

Situație critică (sub 45% răspunsuri favorabile)

Scanned with OKEN Scanner

DIM 13 LIBERTATEA DE EXPRESIE

Se referă la existența unei relații de susținere personalizată promovată de direcție; oportunitatea exprimării în public față de șefii direcți a sentimentelor și opiniilor proprii(fie că sunt pozitive sau negative) privind întreprinderea.



ELEMENTE DESCRIPTIVE

Situație bună (peste 75% răspunsuri favorabile)

Situație normală (46-75% răspunsuri favorabile)

Neutră

19. Uşurința cu care pot fi abordați şefii în legătură cu probleme personale.
6. Posibilitatea exprimării libere a sentimentelor.
7. Libertatea exprimării în general.
100. Uşurința cu care oamenii pot avea conversații personale cu şefii lor.

Probleme

88. Uşurința de a comunica deschis cu şefii.
50. Luarea în considerare de către şefi a eventualelor probleme personale în cazul salariaților cu dificultăți în muncă.

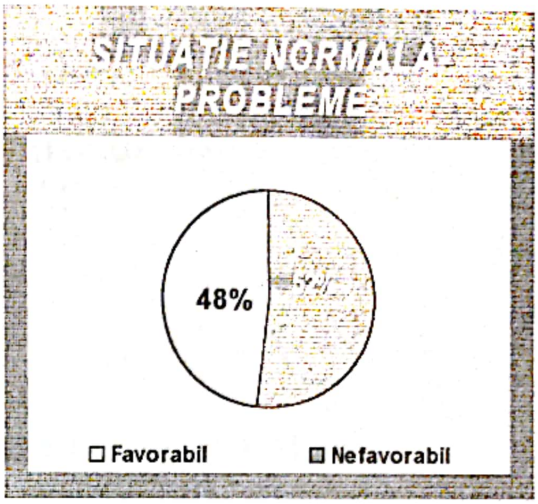
Situație critică (sub 45% răspunsuri favorabile)

122. Tendința oamenilor de a ascunde ceea ce gândesc.
42. Previzibilitatea comportamentului şefilor față de solicitările salariatului.
64. Acceptarea manifestării emoțiilor sau a stărilor sufleteşti.
106. Caracterul amical al relațiilor salariatului cu şefii săi.
76. Tendința şefilor de a-şi impune propriile idei.

Scanned with OKEN Scanner

DIM 14 LUAREA ÎN CONSIDERARE

Cuprinde percepţiile cu privire la luarea în considerare a nevoilor, a cererilor formulate de individ cu privire la munca sa şi viaţa sa profesională; în ce măsură este ascultat "obiectiv" de către direcţie şi şefii direcţi fiind astfel recunoscut ca persoană adultă şi responsabilă.



ELEMENTE DESCRIPTIVE

Situaţie bună (peste 75% răspunsuri favorabile)

Situaţie normală (46-75% răspunsuri favorabile)

Neutră

77. Informarea salariaţilor de către şefi cu privire la funcţionarea serviciului.
109. Posibilitatea oamenilor de a-şi exprima nevoile de pregătire profesională.

Probleme

28. Interesul manifestat de şefii direcţi pentru evoluţia profesională a subalternilor.
94. Deschiderea către solicitările de schimbare venite din partea salariaţilor.
10. Abordarea individualizată a evoluţiei profesionale a salariaţilor.
53. Grija şefilor pentru formarea şi perfecţionarea profesională a subalternilor.

Situaţie critică (sub 46% răspunsuri favorabile)

22. Informarea oamenilor cu privire la obiectivele şi rezultatele întreprinderii.
66. Luarea în consideraţie a părerilor oamenilor când se iau hotărâri, decizii.
61. Transmiterea la conducere de către şefii direcţi a sugestiilor subordonaţilor.
127. Disponibilitatea conducerii pentru un dialog real cu oamenii, fără "falsă bunăvoinţă".

Scanned with OKEN Scanner

ANALIZA COMPARATIVĂ A CLIMATULUI (PE CATEGORII DE PERSONAL)

Obiectiv
Identificarea diferențelor de percepție care pot exista între diferitele categorii de personal luând în considerație criteriile de vârstă, vechime în întreprindere, ocupație, poziție ierarhică.

Modalitatea de prezentare a rezultatelor
Tabelele care urmează, câte unul pentru fiecare criteriu menționat, indică diferențele care au apărut între răspunsurile date de diferitele categorii de personal pentru fiecare din cele 14 dimensiuni (indicatori) ale climatului şi pe ansamblul lor (indicatorul global).

Schema de interpretare
Succesiunile de semne + +/ +/ -/ - - sugerează sensul şi intensitatea diferențelor de apreciere dintre diferite categorii de personal pentru fiecare dimensiune a climatului şi pe ansamblul lor (indicatorul global). Aprecierile merg de la cele mai favorabile (+ +) până la cele mai defavorabile(- -). Dimensiunile în dreptul cărora nu figurează nici un semn sunt cele pentru care nu a apărut nici o diferență semnificativă între diferitele categorii de personal.

Scala de evaluare a diferențelor este următoarea:

- (+ +/- -) indică diferențe semnificative importante (de peste 10%);
- (+/-) indică diferențe semnificative moderate (între 10% şi 3%);
- nici un semn indică diferențe nesemnificative sau consens(sub 3%).

Scanned with OKEN Scanner

VÂRSTA

DIMENSIUNI \ VÂRSTA	21-30 ani	31-40 ani	41-50 ani	51 ani şi peste
Coerenţa strategiei şi funcţionării				
Politica de deschidere socială				
Confort material şi moral	-		+	+
Claritatea sarcinii şi rolului			+	-
Disponibilitatea şi fluiditatea informaţiei	_	-	+	
Stilul de conducere al şefilor direcţi		-		-
Incurajarea ideilor novatoare	-			+
Spiritul de echipă				
Calitatea relaţiilor personale	-			
Sentimentul de echitate	-			
Responsabilitate, autonomie	-		+	+
Implicare	-	-	+	
Libertatea de expresie	-		+	
Luarea în considerare	-		+	+
Indicator global (60%)	56,87	60,95	61,92	61,29

OBSERVAŢII

Există diferenţe semnificative de percepţie între tineri şi salariaţii de peste 40 ani. Aprecierile tinerilor sunt mai puţin favorabile la 9 din cele 14 dimensiuni ale climatului. De reţinut dezacordurile cu privire la "confortul material şi moral" al vieţii în întreprindere; posibilitatea asumării unor responsabilităţi şi sentimentul de a fi autonom, luarea în considerare şi tratarea subalternului ca "persoană responsabilă şi adultă".

Scanned with OKEN Scanner

VECHIME IN INTREPRINDERE

DIMENSIUNI \ VECHIME	1-5 ani	6-10 ani	11-15 ani	16-20 ani	Peste 20 ani
Coerența strategiei şi funcționării	+		-	-	
Politica de deschidere socială				-	
Confort material şi moral		-	-		+
Claritatea sarcinii şi rolului	+				
Disponibilitatea şi fluiditatea informației			-		
Stilul de conducere al şefilor direcți	+			-	
Incurajarea ideilor novatoare	+	-			+
Spiritul de echipă				-	+
Calitatea relațiilor personale			-		
Sentimentul de echitate	+	-	-	-	+
Responsabilitate, autonomie		-		+	+
Implicare		-			
Libertatea de expresie		-	-	-	+
Luarea în considerare		-	-	-	+
Indicator global (60%)	62,14	57,79	57,77	58,20	63,36

OBSERVAȚII

Se poate constata o repartiție bipolară a aprecierilor favorabile (categoriile 1-5 ani şi peste 20 ani). Există însă între cele două categorii de personal diferențe semnificative de percepție asupra confortului material şi moral al vieții în întreprindere, stilului de conducere al şefilor direcți, responsabilității şi autonomiei în muncă; libertății de expresie şi luării în considerare.

Scanned with OKEN Scanner

OCUPAȚIE

DIMENSIUNI \ OCUPAȚIE	Muncit. Necalif.	Muncitori calificați	Funcțio-nari	Tehni-cieni	Maiștri	Cadre super.
Coerența strategiei și funcționării	-	-	-	+	+	+
Politica de deschidere socială	-	-		-	+	+
Confort material și moral				-	+	
Claritatea sarcinii și rolului	-		-		+	+
Disponibilitatea și fluiditatea informației	-	-		-	++	+
Stilul de conducere al șefilor direcți	-	-	--		+	++
Incurajarea ideilor novatoare		-	-	-	++	+
Spiritul de echipă			-	+		
Calitatea relațiilor personale	-		--	+	++	+
Sentimentul de echitate		-	-		+	++
Responsabilitate, autonomie			-		+	
Implicare	-			--	+	++
Libertatea de expresie	-	-	-	-	+	+
Luarea în considerare		-		--	+	+
Indicator global (60%)	58,75	59,00	57,13	59,72	68,99	67,10

OBSERVAȚII

Categoriile ocupaționale cu cele mai multe aprecieri favorabile sunt maiștrii și cadrele superioare.

Comparativ cu maiștrii, personalul cu calificare superioară apreciază relativ mai mult coerența strategiei și funcționării întreprinderii, practica de deschidere social, stilul de conducere al șefilor lor și sistemul de apreciere. Ei sunt mai rezervați când apreciază disponibilitatea și fluiditatea informației, încurajarea inițiativei și a ideilor novatoare, calitatea relațiilor personale și autonomia în muncă.

La celălalt pol, cel al aprecierilor mai puțin favorabile, se situează funcționarii. Nemulțumirile lor se referă în special la stilul de conducere al șefilor direcți și la calitatea relațiilor personale.

Scanned with OKEN Scanner

CLIMAT PSIHOSOCIAL – DIFERENȚE DE APRECIERE ÎN FUNCȚIE DE POZIȚIA IERARHICĂ

DIMENSIUNI / POZIȚIA IERARHICĂ	* Ansamblul personalului		** Personal de conducere				
	Executiv	Conducere	Şef formaţie	Şef atelier	Şef birou/ comp.	Şef serviciu	Şef secţie
Coerența strategiei şi funcționării		++	-	-			++
Politica de deschidere socială		+	--	+	-	+	+
Confort material şi moral		+	--	+	-	-	++
Claritatea sarcinii şi rolului		+	-	-	-	++	++
Disponibilitatea şi fluiditatea informației		++	--	+	-	-	++
Stilul de conducere al şefilor direcți		+	--	- -			++
Incurajarea ideilor novatoare		+	--	+	-	++	+
Spiritul de echipă			--	+	-	++	-
Calitatea relațiilor personale		+	-		-		+
Sentimentul de echitate		++	--	+	-	--	++
Responsabilitate, autonomie			-	+		-	+
Implicare		+		+		-	
Libertatea de expresie		+	--	+	-	--	++
Luarea în considerare		++	--	+	-		++
Inicator global (60%)	59,30	67,10	62,50	74,60	67,80	71,10	82,40

POZIȚIA IERARHICĂ

Se observă corelația pozitivă între sensul aprecierilor şi poziția ierarhică a respondenților.

Cum se putea anticipa, pe ansamblul personalului aprecierile personalului de conducere sunt mai favorabile decât cele ale personalului de execuție. Ele se referă cu precădere la coerența şi strategia funcționării întreprinderii, politica de deschidere socială, disponibilitatea şi fluiditatea informației, stilul de conduce al şefilor direcți, echitatea şi luarea în considerare a salariaților.

Scanned with OKEN Scanner

De asemenea, există diferențe semnificative şi între categoriile de personal cu funcții de conducere. Dezacordurile sunt mai importante în sectorul productiv, între şefii de secție care emit în mod sistematic aprecierile cele mai favorabile şi şefii de formație care sunt nemulțumiți în special de stilul în care sunt conduşi, modul în care sunt aplicate sistemele de apreciere, gradul de acces la informațiile esențiale şi luarea în considerare a nevoilor şi cererilor formulate de ei.
De menționat şi unele rezerve ale şefilor de servicii în raport cu posibilitatea exprimării libere a opiniilor şi politica de personal (remunerații, promovarea, avantaje).

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

ANEXA I

COMPOZIȚIA EȘANTIONULUI

CATEGORII DE PERSONAL	POPULAȚIE TOTALĂ		EȘANTION				DIF. % (d)	Prob. eroare χ^2
			PROIECTAT		REAL			
	Efec-tiv	%	Efectiv	%	Efec-tiv	%		
Total	1530	100	510	100	484	100		
Vârsta								
până la 20 ani	8	0.52	5	0.98	4	0.83	0.31	
21-30 ani	345	22.55	118	23.13	139	28.7	6.15	
31-40 ani	499	33.22	156	30.59	150	30.99	1.23	
41-50 ani	447	29.22	149	29.21	133	27.48	1.74	
51-60 ani	226	14.77	79	15.50	58	11.98	3.51	
peste 60 ani	11	0.72	3	0.59	0	0		p=.05
Sex								
Feminin	258	16.86	86	16.86	84	17.36	0.5	
Masculin	1272	83.14	424	83.14	400	82.64	0.5	p=.05
Vechime în întreprindere								
sub 1 an	55	3.59	18	3.53	15	3.10	0.49	
1-5 ani	409	26.73	153	30.00	128	26.45	0.28	
6-10 ani	468	30.59	152	29.8	140	28.93	1.66	
11-15 ani	270	17.65	87	17.06	74	15.29	2.36	
16-20 ani	136	8.89	52	10.20	50	10.33	1.44	
peste 20 ani	192	12.55	48	9.41	77	15.90	3.55	p=.05
Ocupație								
muncitor necalificat	278	18.17	97	19.02	75	15.50	2.67	
muncitor calificat	1025	67.00	343	67.25	324	66.94	0.06	
funcționar	13	0.85	6	1.18	16	3.31	2.46	
tehnician	35	2.27	9	1.77	8	1.65	0.62	
maistru	30	1.96	13	2.55	12	2.48	0.52	
cadru superior	149	9.74	42	8.23	49	10.22	0.38	p=.05

ASIGURAREA REPRZENTATIVITĂȚII EȘANTIONULUI

Procedura de eșantionare a fost cvasialeatoare (pas mecanic=3), iar ca bază pentru sondaj a fost folosită lista alfabetică a personalului RAJAC.
Volumul eșantionului permite analiza comparativă pe diferite categorii de personal.*
Structura eșantionului nu diferă semnificativ de cea a populației generale.
Diferențele de proporții (d) se încadrează în limita admisă la majoritatea caracteristicilor demografice și socioprofesionale luate în considerație.**
Probabilitatea de eroare calculată prin testul χ^2 pentru principalele caracteristici este sub pragul de 5% (p=0.05)

* Categoria de personal cu funcții de conducere a fost chestionată în totalitate (în afara eșantionului) pentru a putea efectua comparații între diferitele nivele ierarhice.
** Existența unor diferențe de structură între eșantionul proiectat și cel real nu afectează semnificativ reprezentativitatea. Ex.: au fost 12 cazuri de muncitori necalificați cu vârstă de peste 50 ani care nu au reușit să completeze chestionarul și care nu au putut fi înlocuiți.

Scanned with OKEN Scanner

ANEXA II

CLIMAT PSIHOSOCIAL
IERARHIZAREA ELEMENTELOR DESCRIPTIVE DUPĂ PROCENTUL DE RĂSPUNSURI FAVORABILE

SITUAȚIE BUNĂ	%
Muncă clar definită.	96,26
Satisfacția față de conținutul muncii.	93,97
Asumarea răspunderii pentru hotărârile luate în propria activitate.	92,92
Menținerea unor relații bune între membrii unei echipe chiar în condițiile existenței unor dezacorduri în privința sarcinilor de muncă.	91,08
Sentimentul de utilitate a muncii depuse.	90,66
Claritatea definirii atribuțiilor.	88,77
Existența bunelor relații dintre serviciile, sectoarele întreprinderii.	88,61
Deschidere către schimbări sociale.	88,08
Accesibilitatea şi aspectul locului în care se află plasată întreprinderea.	87,58
Încurajarea muncii în grup.	86,85
Utilizarea integrală în muncă a capacităților şi cunoştințelor.	86,58
Preocuparea întreprinderii pentru adaptarea la schimbările sociale şi politice.	86,31
Posibilitatea oamenilor de a-şi organiza singuri munca în măsura în care sunt respectate cerințele.	85,98
Sentimentul responsabilității față de reuşita şi rezultatele întreprinderii.	85,83
Posibilitatea de a duce o sarcină de lucru de la început până la sfârşit.	84,44
Sentimentul răspunderii proprii pentru buna funcționare a întreprinderii.	83,78
Buna înțelegere dintre oameni la locul de muncă.	82,61
Precizia cu care sunt stabilite limitele responsabilității fiecăruia.	82,40
Prestigiul întreprinderii.	82,33
Plăcerea oamenilor din serviciu de a se întâlni şi în afara muncii.	81,50

Mândria de a lucra în întreprindere.	80,79
Atitudinea suportivă a oamenilor din serviciu (atelier, secție, etc.) față de noii veniți.	80,42
Libertatea pe care o are salariatul de a-şi asuma responsabilități.	79,96
Interesul pentru activitățile profesionale în raport cu cel pentru activitățile din timpul liber.	78,64
Posibilitatea de a avea inițiativă în executarea sarcinilor.	78,45
Rapiditatea cu care sunt aplicate în întreprindere deciziile luate.	78,38
Includerea în programele majore ale şefilor a obiectivelor pe termen lung.	78,08
Varietatea muncii.	77,85
Măsura în care munca salariatului îi aduce satisfacții personale.	77,59
Încurajarea colaborării între sectoare.	77,13
Posibilitatea salariatului de a lua inițiativa în munca sa.	77,02
Luarea în considerare a propunerilor noi.	76,19
SITUAȚIE NORMALĂ NEUTRĂ	
Încurajarea ideilor noi şi originale.	74,48
Caracterul interesant, pasionant, al muncii.	74,22
Uşurința cu care pot fi abordați şefii în legătură cu probleme personale.	74,12
Preocuparea conducerii mai mult pentru recalificarea oamenilor decât pentru concedierea lor.	73,75
Gradul de cooperare între membrii serviciului (atelierului, secției, etc.)	72,35
Transparența rezultatelor muncii (feedback de la colegi).	71,93
Atmosfera de lucru din serviciu (atelier, secție, etc.).	70,64
Solidaritatea oamenilor în cadrul serviciului, secției, etc.	70,27
Autonomie reală în muncă.	70,21
Claritatea rolului salariatului în cadrul serviciului.	68,99
Atmosfera generală în întreprindere.	68,54
Posibilitatea exprimării libere a sentimentelor.	68,13
Calitatea primirii noilor veniți.	67,01
Rapiditatea cu care circulă informația.	66,74
Grija conducerii pentru formarea şi perfecționarea profesională a salariaților.	66,39
Lipsa reținerii oamenilor de a spune ceea ce cred despre întreprindere.	64,09
Libertatea exprimării în general.	64,02
Importanța acordată propriei munci în raport cu activitățile	63,86

Scanned with OKEN Scanner

exterioare.	
Uşurinţa cu care oamenii pot avea conversaţii personale cu şefii lor.	63,28
Eforturile care se fac în întreprindere pentru a rezolva dificultăţile de informare şi comunicare.	62,29
Posibilitatea oamenilor de a-şi exprima nevoile de pregătire profesională.	61,62
Informarea salariaţilor de către şefi cu privire la funcţionarea serviciului.	61,41
Favorizarea promovării interne în raport cu recrutarea persoanelor din exterior.	60,46
SITUAŢIE NORMALĂ PROBLEME	
Coerenţa ordinelor date la diferite nivele de decizie.	59,75
Aprecierea şi punerea în valoare a iniţiativei şi reuşitei personale.	59,71
Atractivitatea condiţiilor oferite de întreprindere propriilor angajaţi.	59,17
Grija şefilor pentru formarea şi perfecţionarea profesională a subalternilor.	59,17
Libertatea de a stabili cu ceilalţi raporturi pe care salariatul le consideră fireşti.	58,93
Claritatea definirii şi corectitudinea aplicării sistemului de salarizare.	58,21
Încurajarea oamenilor să-şi asume riscuri calculate pentru a-şi îmbunătăţi rezultatele.	57,68
Calitatea condiţiilor materiale ale muncii.	57,20
Abordarea individualizată a evoluţiei profesionale a salariaţilor.	57,05
Încurajarea oamenilor să adopte planuri, obiective, proiecte pe termen lung.	56,96
Disponibilitatea informaţiei în funcţie de momentul şi locul în care este nevoie de ea.	56,94
Sentimentul oamenilor din întreprindere că sunt trataţi ca nişte adulţi.	56,88
Programul realizat de întreprindere din punct de vedere al condiţiilor sociale.	56,67
Deschiderea către solicitările de schimbare venite din partea salariaţilor.	55,49
Întrajutorarea oamenilor în activitate.	53,73
Existenţa unei atmosfere relaxate, fără tensiuni sau încordări.	53,39
Concordanţa sarcinilor de muncă cu propriile principii.	52,57
Claritatea regulilor şi a conduitelor de urmat.	51,54

Scanned with OKEN Scanner

Buna colaborare în muncă între membrii echipei (secție, atelier).	51,54
Lipsa rivalității între persoane în cadrul serviciului (atelier, secție, etc.)	51,54
Atenția cu care sunt tratate nevoile şi imperativele sociale.	51,33
Prezența elementelor deosebite sau neprevăzute care se opun muncii de rutină.	51,13
Luarea în considerare de către şefi a eventualelor probleme personale în cazul salariaților cu dificultăți în muncă.	50,92
Echitatea sistemului de plată.	50,21
Măsura în care "şefii sunt acolo unde trebuie şi atunci când trebuie".	49,69
Luarea în considerație de către şefi a sugestiilor subordonaților.	49,49
Lipsa individualismului în cadrul serviciului, secției.	49,49
Interesul manifestat de şefii direcți pentru evoluția profesională a subalternilor.	48,46
Uşurința de a obține de la şefi un plus de informație când salariatul are nevoie de aceasta.	48,25
Spiritul de grup, coeziunea membrilor serviciului (atelier, secție, etc.)	48,25
Coerența în coordonarea muncii oamenilor.	47,84
Confortul locurilor de muncă.	47,71
Deschiderea conducerii față de necesitatea schimbărilor.	47,43
Echivalența salariilor cu cele din alte întreprinderi.	47,00
Participarea salariaților la stabilirea ritmului şi /sau obiectivelor muncii proprii.	46,41
Disponibilitatea şefilor de a pune în discuție propriile decizii.	46,41
Uşurința de a comunica deschis cu şefii.	46,41
Încurajarea originalității în abordarea sarcinilor de lucru.	46,36
Dinamismul întreprinderii.	45,59
Informarea salariaților de către şefi înainte de a se lua decizii referitoare la munca fiecăruia.	45,38
SITUAȚIE CRITICĂ	
Disponibilitatea conducerii pentru un dialog real cu oamenii, fără "falsă bunăvoință".	44,56
Avantajele nejustificate ale unor şefi.	44,15
Disponibilitatea şefilor pentru o comunicare reală cu subalternii.	43,74
Transparență în transmiterea informațiilor.	42,71
Importanța acordată aspectelor sociale şi umane în raport	42,51

Scanned with OKEN Scanner

cu câştigul, profitul, productivitatea.	
Corelarea salariului cu rezultatele sau competenţa.	42,51
Tendinţa şefilor de a-şi impune propriile idei.	42,30
Operativitate în a se întreprinde ceea ce trebuie.	42,09
Caracterul amical al relaţiilor salariatului cu şefii săi.	41,54
Obiectivitate în politica de promovare.	41,07
Transmiterea la conducere de către şefii direcţi a .sugestiilor subordonaţilor.	41,07
Previzibilitatea comportamentului şefilor faţă de solicitările salariatului.	40,04
Acceptarea manifestării emoţiilor sau a stărilor sufleteşti.	40,04
Susţinerea de către conducere a activităţilor care nu contribuie direct la realizarea beneficiului întreprinderii.	39,43
Existenţa blocajelor în circulaţia informaţiilor.	39,43
Rapiditatea luării deciziilor.	39,22
Modalitatea de prezentare a greşelilor comise în muncă.	38,19
Uşurinţa cu care se pot găsi informaţiile necesare.	36,55
Preocuparea şefilor pentru informarea celorlalţi.	35,73
Consultarea oamenilor înaintea luării deciziilor cu privire la organizarea muncii.	35,52
Claritatea, precizia şi siguranţa informaţiilor care se pot obţine.	35,32
Promptitudinea şefilor în susţinerea revendicărilor salariaţilor în faţa conducerii.	35,11
Tendinţa oamenilor de a ascunde ceea ce gândesc.	34,91
Luarea în consideraţie a părerilor oamenilor când se iau hotărâri, decizii.	34,09
Existenţa şanselor de promovare.	32,44
Informarea oamenilor asupra hotărârilor centrale cu implicaţii în planificarea propriilor activităţi.	32,03
Eficacitatea căilor oficiale în comunicare şi informaţie.	30,80
Asigurarea celor necesare executării corecte a activităţii.	30,60
Comunicarea şefilor cu subalternii.	30,18
Dinamismul activităţilor administrative.	27,31
Transparenţa în stabilirea de către şefi a diferenţelor salariale.	27,31
Relaţiile interpersonale la nivel de echipă (secţie, sector)	24,23
Informarea oamenilor cu privire la obiectivele şi rezultatele întreprinderii.	23,00

Scanned with OKEN Scanner

Chestionar

ANALIZA SATISFACȚIEI ÎN MUNCĂ

Vă rugăm să citiți afirmațiile de mai jos şi să bifați căsuța corespunzătoare opiniei dumneavoastră referitoare la fiecare dintre ele, potrivit următoarei scale:

1. niciodată adevărat
2. foarte rar adevărat
3. uneori adevărat
4. deseori adevărat
5. foarte des adevărat
6. întotdeauna adevărat

Nr. crt.	Enunț	1	2	3	4	5	6
1.	Nu îmi sunt clare obiectivele postului meu.						
2.	Comunic foarte bine cu colegii mei.						
3.	Am prea multe sarcini de îndeplinit.						
4.	Mă simt plin de vitalitate la locul de muncă.						
5.	Nimeni nu apreciază ceea ce fac.						
6.	Şeful meu este rigid şi inflexibil.						
7.	Îmi place munca pe care o fac.						
8.	Există posibilități de promovare în funcție de performanțele în cadrul firmei.						
9.	În firmă există o atmosferă conflictuală.						
10.	Nu înțeleg ce vrea şeful meu de la mine.						
11.	Pe mine şi pe colegii mei ne leagă un sentiment camaraderesc.						
12.	Nu sunt mulțumit de salariul pe care-l primesc.						
13.	Munca mea mă face să fiu mulțumit de mine.						
14.	Întotdeauna sunt ultimul care află despre problemele angajaților.						
15.	Conducerea firmei încurajează permanent un feed-back constructiv şi pertinent.						
16.	Anumite beneficii nu le primim la momentul anunțat.						
17.	Sunt respectat de către colegi.						
18.	Repartizarea sarcinilor de muncă nu este corectă.						
19.	Sistemul de salarizare este stimulativ.						
20.	Sunt mulțumit de posibilitățile de formare profesională.						
21.	Cu toții sunt atât de preocupați de propria persoană, încât nimeni nu face nimic pentru serviciu.						
22.	Nimeni nu mă ascultă.						
23.	Pachetul salarial include beneficii suficient de bune.						
24.	Niciodată nu mi s-au dat la timp instrumentele de care am nevoie						
25.	Angajații sunt răsplătiți în mică măsură pentru ceea ce fac.						
26.	Sunt la curent întotdeauna cu proiectele firmei.						
27.	Creativitatea este încurajată.						
28.	Cred că sarcinile pe care le am ar trebui să fie mai diversificate.						
29.	Şeful meu este foarte competent în munca sa.						
30.	Cred că sunt plătit în funcție de rezultatele mele.						

Forum Media Publishing

Scanned with OKEN Scanner